

**แนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถัง
รถยนต์โดยสารบ้านโป่ง**
**Development Guidelines for Thai Family Business Management in
Ban Pong Bus Body Construction Industry**

ปิยะพงศ์ พัดชา¹ และรองศาสตราจารย์ ดร.พยอม วงศ์สารศรี²

¹ศูนย์การศึกษาสุพรรณบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

²บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

E-mail: piyapong_pha@dusit.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพัฒนาการและรูปแบบการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ที่มีพัฒนาการตั้งแต่ยุคผู้บุกเบิกเข้ามาทำงานเป็นคณงานรายวันและสะสมประสบการณ์ เงินทุน รวบรวมคนงานจัดตั้งอุ้งนกระทั่งมีทายาททางธุรกิจมารับช่วงในการบริหารธุรกิจ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรค ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านวัฒนธรรม และด้านการแข่งขัน ที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง โดย บูรณาการ ทฤษฎี แนวคิด ผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษามา สังเคราะห์เป็นต้นแบบ แนวทางพัฒนาการจัดการให้กับอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ดำเนินการวิจัยเชิงผสมผสาน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ประกอบการต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง จำนวน 23 ราย ส่วนวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง 136 ตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า พัฒนาการ และรูปแบบการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง เริ่มจากผู้บุกเบิกเป็นลูกจ้าง สะสมประสบการณ์ หลังจากนั้นจึงออกมาเป็นผู้รับเหมางานเอง และเนื่องจากในช่วงเวลานั้นผู้ประกอบการมีจำนวนน้อยจึงมองเห็นโอกาสในการประกอบธุรกิจและจัดตั้งอุ้งนของตนเอง รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบธุรกิจครอบครัว คือดูแลคนงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน จนกระทั่งเข้าสู่ยุคทายาททางธุรกิจคือรุ่นลูก การบริหารงานคำนึงถึงความปลอดภัยตามสภาพแวดล้อมเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด มีการแบ่งสายงาน การบริหารงานยังคงบริหารแบบธุรกิจครอบครัวโดยให้ญาติพี่น้องเข้ามาช่วยงาน ปัญหาและอุปสรรค ประกอบด้วย ปัญหาและอุปสรรค ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านวัฒนธรรม และ

ด้านการแข่งขัน ที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการมีการแก้ไขปัญหา เช่น ปัญหาด้านบุคลากร มีการพูดคุย และให้สวัสดิการอย่างเหมาะสม ปัญหาด้านการเงินมีการศึกษาและวิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการใช้เงิน ปัญหาด้านการตลาดเข้าร่วมการอบรมเพิ่มเติม ทำการตลาดเชิงรุก และแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ที่ได้จากการบูรณาการ แนวคิด ทฤษฎีการจัดการ P O L C (Planning, Organizing, Leading, Controlling) ด้วยตัวแบบ “MR LICENSE” Mastery, Responsibility, Leadership, Innovation, Corporate Culture, Excellence, Network, System, และ Enthusiasm เป็นแนวทางพัฒนาการจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the development and pattern of Thai family business management in Ban Pong bus body construction industry starting from the time in which the founders started working as day-by-day laborers and then accumulated their experiences and capital until they could hire workers and set up their own family business and managed it until their children could take over the business management; (2) to study problems of and obstacles for Thai family business management in Ban Pong bus body construction industry comprising problems and obstacles on the personnel, financial, production, marketing, economic, social, political, cultural, and competition aspects; and (3) to present development guidelines for Thai family business management in Ban Pong bus body construction industry by integrating theories, concepts, and research findings for synthesizing a prototype model for Thai business management in Ban Pong bus body construction industry. This research employed the mixed method of quantitative and qualitative research methodologies. In the qualitative research methodology, in-depth interviews were conducted with 23 bus body construction entrepreneurs in Ban Pong District. In the quantitative research methodology, a questionnaire was employed to collect data from a sample of 136 entrepreneurs. Statistics for data analysis in the quantitative study were the percentage, mean, and standard deviation. Research findings revealed that the development and pattern of Thai family business management in Ban Pong bus body construction industry started with the founders working as day-by-day laborers and accumulated their experiences. After that, they quitted the job and set up their own business as construction contractors. Since there were few competitors at that time, they saw the opportunity for setting up their own bus body construction plant. As for the business management pattern, it was managed as a family business by treating employees as members of the family. When the business was passed down to their children, business management had to adapt and change with division of work lines in order to survive. However, the management was still conducted in the family management style with helps from relatives. Problems and obstacles comprised those on the aspects of personnel, finance, production, marketing, economic matters, social matters, political matters, culture, and competition affecting the business. Examples of

problem solutions undertaken by entrepreneurs included the following: On personnel problems, the solutions were chatting and conversation for proper communications, and providing appropriate welfare. On financial problems, the solution was the study and analysis of financial needs. On marketing problems, the solutions were providing additional training, and application of proactive marketing strategies. As for development guidelines for Thai family business management in Ban Pong bus body construction industry, the POLC (Planning, Organizing, Leading, Controlling) Management Theory was integrated with “MR LICENSE” (Mastery, Responsibility, Leadership, Innovation, Corporate Culture, Excellence, Network, System) Model and Enthusiasm to provide guidelines for business management development to achieve the goals of the Thai family business.

บทนำ

ธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจโลก ร้อยละ 65 - 90 เป็นธุรกิจที่ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่างๆ การก่อตั้งธุรกิจครอบครัว เริ่มจากกิจการเล็กๆ ภายในประเทศแล้วจึงขยายกิจการจนกลายเป็นธุรกิจที่มีขนาดใหญ่หลังจากนั้นจึงขยายสู่ธุรกิจระหว่างประเทศและธุรกิจระดับโลก (Sharma, Chrisman, Pablo & Chua, 2001) ธุรกิจครอบครัวมีลักษณะเฉพาะตัวมีองค์ประกอบหลายอย่างที่แตกต่างกันจากธุรกิจประเภทอื่นๆ อาทิ ความเกี่ยวพันระหว่างธุรกิจและครอบครัว ค่านิยมทางธุรกิจและการสืบทอดทายาททางธุรกิจ ความสัมพันธ์ฉันท์เครือญาติหลายรูปแบบ เช่น สามี ภรรยาช่วยกันก่อตั้งธุรกิจ พ่อและแม่มีลูกๆ ช่วยทำงาน ญาติพี่น้อง สะใภ้หรือเขยกับบุคคลอื่นๆ ในครอบครัวรวมทั้งบุคคลภายนอกที่เข้ามามีส่วนร่วมเป็นต้น อย่างไรก็ตามธุรกิจครอบครัวก็ยังมีข้อจำกัดและอุปสรรคหลายประการ (อานาจ ชีระวนิช, 2546) ในการก่อตั้ง การดำเนินงาน และการถ่ายโอนการสืบทอดกิจการไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ สัดส่วนของการถ่ายโอนการสืบทอดธุรกิจครอบครัวในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีอัตราส่วนค่อนข้างน้อยหรืออีกนัยหนึ่งคือ ธุรกิจครอบครัวยังไม่ประสบความสำเร็จใน การดำเนินกิจการ การวางแผนการสืบทอด การบริหารจัดการธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปมักจะได้ยินคำกล่าวเตือนเสมอว่า ธุรกิจครอบครัวส่วนใหญ่ไม่อาจจะอยู่รอดพ้นสมาชิกรุ่นที่ 3 ที่ว่ากันว่าจะเป็นรุ่นสุดท้ายที่ผู้ใช้นามสกุลเดียวกันกับผู้ก่อตั้งธุรกิจจะได้รับบริหารและเป็นเจ้าของธุรกิจได้อย่างเต็มตัว (Lank, 2003)

สำหรับธุรกิจครอบครัวไทย นั้นเป็นธุรกิจที่มีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ร้อยละ 80 เป็นผู้ประกอบการธุรกิจครอบครัวที่มีส่วนสร้างผลผลิต และมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศไทย (ธงชัย สันติวงษ์, 2546) อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง เป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีผู้ประกอบการและดำเนินงานในลักษณะธุรกิจครอบครัว สร้างรายได้ให้กับประเทศรวมกันหลายหมื่นล้านบาทต่อปี ธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารนั้นจะมีลักษณะเฉพาะตัวคือ ผู้ที่เป็นผู้ก่อตั้งกิจการและทายาทต้องมีความรู้ในเรื่องของธุรกิจต่อตัวถังรถยนต์โดยสารด้วย อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มแรกอยู่ที่อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มที่ 2 อยู่ที่จังหวัดชลบุรี และกลุ่มที่ 3 อยู่ที่อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยที่อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งเกือบทั้งหมดมีรากฐานมาจากธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการดำเนินธุรกิจและปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการบริหาร

จัดการของอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับประเด็น แนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง เพื่อพัฒนาแนวทาง การจัดการธุรกิจครอบครัวที่เหมาะสมให้อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งมีความมั่นคงและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาพัฒนาการ และรูปแบบการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง
2. เพื่อศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง
3. เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

วิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่องแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ใช้การวิจัยเชิงผสมผสาน โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ ผู้ประกอบการอยู่ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งจำนวน 23 ราย เป็นผู้มีอำนาจในการบริหารจัดการ สั่งการ กำหนดนโยบายในการพัฒนาอยู่ต่อตัวถังรถยนต์โดยสาร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ การสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยทำการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำข้อมูลที่ได้นำไปพัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย การตรวจสอบข้อมูล ใช้ตรวจสอบแบบสามเส้าด้านวิธีการ (Methodological Triangulation) โดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการที่ต่างออกไปหลายๆ วิธีการ มีการตรวจสอบซ้ำให้แน่ใจว่าได้ข้อมูลเป็นคำตอบที่ตรงกันในทุกวิธีการ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกแล้วผนวกกับแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแล้วสังเคราะห์ให้ได้แนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

2. การวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากร คือ กลุ่มลูกค้าประจำที่ทำการจ้างต่อตัวถังรถยนต์โดยสารในอยู่ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง อยู่ใดอยู่หนึ่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีอยู่จำนวน 206 ราย (ข้อมูลได้จากผู้ประกอบการอยู่ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งจำนวน 23 อยู่) กลุ่มตัวอย่าง คือ กลุ่มลูกค้าประจำที่ทำการจ้างต่อตัวถังรถยนต์โดยสารในอยู่ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางตามสูตรของยามานะ (Yamané) ที่ระดับความสำคัญที่ .05 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 136 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามเป็นแบบ Likert Scale ที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือระดับ 5 คาดหวังมากที่สุด ระดับ 4 คาดหวังมาก ระดับ 3 คาดหวังปานกลาง ระดับ 2 คาดหวังน้อย และระดับ 1 คาดหวังน้อยที่สุด การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้

4 วิธี 1) โดยวิธีการส่งแบบสอบถามและเก็บข้อมูลด้วยตนเอง 2) ฝากแบบสอบถามให้กับลูกค้าช่วยกรอก 3) ส่งทางเครื่องโทรสาร 4) สอบถามทางโทรศัพท์ การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับประชากรที่ไม่ได้รับการสุ่มเป็นตัวอย่างจำนวน 30 ราย และคำนวณเพื่อหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนาในการหาค่าสถิติพื้นฐาน โดยคำนวณหาค่าความถี่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วจึงนำผลที่ได้มาจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่ออธิบายความหมายและแสดงผล

ผลการศึกษา

1. พัฒนาการ และรูปแบบการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

จุดเริ่มต้นของการประกอบธุรกิจต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ยุค คือ ยุคของผู้บุกเบิก และยุคของทายาททางธุรกิจ ในแต่ละยุคจะมีลักษณะและรูปแบบการบริหารจัดการแบบธุรกิจครอบครัว แต่ปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เริ่มจากรุ่นผู้บุกเบิก คือ รุ่นบิดา มารดา ดำเนินการก่อตั้งกิจการ โดยอาศัยโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่เปิดบริการไม่มาก และการแข่งขันไม่สูง อยู่โดยทั่วไปมีอายุการก่อตั้งประมาณ 20 - 40 ปี ผู้บุกเบิกมักมาจากจังหวัดอื่นๆ จบการศึกษาไม่เกินชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 เข้ามาเป็นลูกจ้างของผู้อื่นที่เกิดขึ้นหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 สามอู่ ประกอบด้วย อู่จ๊กกี้ อู่เล่าเซ่งเฮง อู่เล่าจงเจริญ ซึ่งทั้ง 3 อู่ในปัจจุบันได้เลิกกิจการไปแล้ว โดยผู้บุกเบิกธุรกิจเข้ามาทำงานเป็นผู้ช่วยช่างตั้งแต่อายุไม่เกิน 20 ปี รับค่าจ้างเป็นรายวัน ฝึกฝนจนมีประสบการณ์ หลังจากนั้นจึงรวบรวมคนงานที่ทำงานเป็นลูกจ้างด้วยกันออกมาเป็นผู้รับเหมางาน และสะสมเงินทุนจนสามารถก่อตั้งกิจการของตนเองได้ รูปแบบการบริหารงานในยุคของผู้บุกเบิก ใช้รูปแบบการบริหารแบบครอบครัว คือดูแลคนงานอย่างใกล้ชิดเปรียบเสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกันให้คำปรึกษาเกือบทุกเรื่องโดยที่ผู้บุกเบิกจะให้ความสำคัญกับการสร้างเศรษฐกิจ (ฐานะความเป็นอยู่) ที่ดีมากกว่ามุ่งเน้นการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นช่วงของการเริ่มต้นธุรกิจ ยังต้องการปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะเงินทุน เพื่อมาขยายกิจการต่อไป

การบริหารงานในปัจจุบันอยู่ระหว่างรุ่นที่ 1 กับรุ่นที่ 2 ซึ่งบางอู่ รุ่นผู้บุกเบิกยังคงบริหารงานอยู่ แต่บางอู่ก็เปลี่ยนรุ่นของลูก (ทายาททางธุรกิจ) เป็นผู้บริหารงาน เป็นยุคที่ธุรกิจที่สร้างขึ้นเริ่มมีฐานที่มั่นคงดีตามสมควร ธุรกิจจึงสามารถขยายตัวเจริญเติบโตได้มาก ในรุ่นลูกนี้อันเป็นยุคที่ลูกๆ ทั้งหลายมีการศึกษาดี มีความรู้สูง กับมีความทันสมัยกว่ารุ่นบิดามารดา และมีวินัยในการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานอยู่ในระดับที่ใช้การได้ ด้วยเพราะแบบอย่างจากรุ่นผู้บุกเบิกกับการสอนสั่งที่ทักมามาระหว่างกันอย่างใกล้ชิด และได้เห็นรุ่นผู้บุกเบิกทำงานหนัก มีความมุ่งมั่น อุตสาหะ จึงทำให้เกิดความสงสารและเอื้ออาทร รูปแบบการบริหารธุรกิจในปัจจุบัน มีลักษณะเป็นระบบมากขึ้นแต่ยังบริหารแบบธุรกิจครอบครัว คือ ให้อูญาติพี่น้องเข้ามาช่วยในการบริหารงาน มีการแบ่งเป็นสาขางาน แต่ยังไม่ครบถ้วนและเต็มรูปแบบ โดยที่ผู้ประกอบการไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของคนงานมากเหมือนรุ่นผู้บุกเบิก เพียงแต่สั่งการและมอบหมายงาน

2. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

2.1 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

ปัญหาด้านบุคลากร รายได้ของครอบครัว คนงานมีรายได้น้อย ไม่มีเงินเก็บ คนงานมองว่าตัวเองไม่มีอนาคตทำงานไปวันๆ ปัญหาด้านการเงินถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอันดับต้นๆ ของธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง เนื่องจากการเปิดต้องใช้เงินลงทุนสูง เงินลงทุนไม่เพียงพอต้องไปกู้ยืมเงินและขาดสภาพคล่องในการดำเนินงาน ปัญหาด้านการผลิต กระบวนการผลิตที่ยังยึดโยงหรือขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะบุคคลของผู้ประกอบการ หรือช่างเพียงบางคน ขาดการจัดทำเป็นเอกสารหรือคู่มือการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลถึงความสม่ำเสมอในด้านคุณภาพ ปัญหาด้านการตลาด ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์ในงานด้านการตลาด ปัญหาด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากเหตุการณ์ต่างๆ ส่งผลกระทบกับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ เช่น ราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้น การเรียกร้องทางการเมืองของกลุ่มต่างๆ รวมถึงภัยทางธรรมชาติ ส่งผลกระทบกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ทำให้ลูกค้าที่จะสั่งต่อตัวถังรถยนต์โดยสารจะลดการสั่ง หรือบางรายก็ยกเลิกการสั่ง เพราะขาดสภาพคล่องทางการเงิน ปัญหาด้านสังคม คนงานส่วนมากเป็นคนงานที่ไม่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดราชบุรีหรือในพื้นที่อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง โดยเกือบทั้งหมดมีการศึกษาไม่สูง ในช่วงฤดูการทำนาคนงานกลุ่มดังกล่าวมักจะขอลากลับบ้านเพื่อไปทำนาและเก็บเกี่ยวข้าว ทำให้ผู้ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งขาดคนงานและมีผลต่อการส่งรถยนต์โดยสารล่าช้า ปัญหาด้านการเมือง คือ รัฐบาลขาดการวางแผนในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารอย่างเป็นระบบ เช่น กฎเกณฑ์เรื่องการนำเข้า Chassis ภาชนะนำเข้า มีการเปลี่ยนรัฐบาลบ่อยทำให้นโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารไม่ต่อเนื่อง ปัญหาด้านวัฒนธรรม คนงานไม่ค่อยมีความผูกพันรักกับองค์กร เนื่องจากร้อยละ 90 ของคนงานในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสาร เป็นคนงานแบบจ้างเหมา เมื่ออยู่ได้ไม่มีงานหรือมีงานน้อยก็มักจะไปทำงานกับผู้อื่น ปัญหาด้านการแข่งขัน สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งค่อนข้างรุนแรงมักมีการตัดราคากันเอง

2.2 วิธีการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

การแก้ปัญหาด้านบุคลากร ผู้ประกอบการต้องพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้รับเหมา เกี่ยวกับกฎระเบียบต่างๆ ของอยู่ เพื่อให้เกิดความป็นระเบียบเรียบร้อยสำหรับคนงานที่อุ้บรับสมัครเอง นำคนงานเข้าระบบประกันสังคม และดูแลความปลอดภัยของคนงานในระหว่างการทำงาน การแก้ปัญหาด้านการเงิน ผู้ประกอบการต้องมีความรู้ในการบริหารด้านการเงินและบัญชีรู้ถึงความจำเป็นในการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ บริหารสภาพคล่องทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาด้านการผลิต ภาครัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้อง ควรมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงานสอนเทคนิคการต่อตัวถังรถยนต์โดยสาร มีระบบการตรวจสอบคุณภาพ และมีการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานกลาง การแก้ปัญหาด้านการตลาด ผู้ประกอบการเข้ารับการฝึกอบรมด้านการตลาดเพื่อพัฒนาความรู้ทางด้านการตลาด ดำเนินการตลาดเชิงรุก คือออกไปพบลูกค้า วิเคราะห์ลูกค้า และนำมากำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด การแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ภาครัฐจำเป็นต้องเข้ามากระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้ประชากรมีรายได้ สร้างงานให้กับประชากร จัดโครงการหรือกำหนดนโยบายกระตุ้นอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้ดีขึ้นซึ่งก็จะส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสาร การแก้ปัญหาด้านสังคม ในช่วงที่มีผู้ว่าจ้างให้ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารมากอยู่ต้องติดต่อจ้างช่างรับเหมาจากผู้อื่นๆ ที่ไม่ค่อยมีงานให้เข้ามาช่วยเป็นลักษณะการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ การแก้ปัญหาด้านการเมือง รัฐบาลควรมีแนวทางและแผนงาน

ในการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารอย่างชัดเจนเป็นระบบและทำอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐควรออกกฎหมายที่เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสาร มีการบูรณาการการทำงานของภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างตรงจุด การแก้ปัญหาด้านวัฒนธรรม สมาชิกครอบครัวต้องมีจุดหมายปลายทางเดียวกัน คือพัฒนาให้ธุรกิจอยู่ได้ และใหญ่ขึ้น เมื่อถึงเวลาอันควร ธุรกิจใหญ่ขึ้นมีการขยายโรงงานอาจจำเป็นต้องจ้างผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยในการบริหารงาน การแก้ปัญหาด้านการแข่งขัน อยู่แต่ละอยู่ต้องพัฒนาคุณภาพและสร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้าส่งงานให้ตรงเวลา มีการบริการที่ดี ควบคุมต้นทุนไม่ให้สูงเกินไปกำหนดราคาให้เหมาะสมกับคุณภาพ

3. แนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

แนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง สมาชิกในครอบครัวจำเป็นต้องมีความตั้งใจจริง มีเป้าหมายร่วมกัน ต้องยอมรับรูปแบบการบริหารใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ ในบางเรื่องที่สมาชิกในครอบครัวไม่มีความรู้ หรือมีความรู้สั้นๆ รับผู้บริหารมืออาชีพเข้ามาช่วยบริหารจัดการในฝ่ายต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กร รับสมัครพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาทำงานให้มากขึ้น สร้างวัฒนธรรมขององค์กรและสื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้มี น้ำหนึ่งใจเดียวกันในการทำงาน มีความซื่อสัตย์และรักษาความลับ ยอมเสียสละในบางโอกาสเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด หน่วยงานทางการศึกษา ควรมีสายาที่เกี่ยวกับการต่อตัวถังรถยนต์โดยสารโดยตรงเพื่อจะได้ผลิตนักศึกษาเข้ามาทำงานที่ผู้ได้ตรงตามความต้องการของผู้ มีการบริหารจัดการแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเด่นชัดเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และต้องทำงานอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการนำ และด้านการควบคุม ผลการศึกษาดังนี้ ด้านการวางแผน ความคาดหวังมากที่สุด คือช่างสามารถแนะนำลูกค้าหรือผู้เพื่อลดต้นทุนหรือแนะนำรูปแบบการต่อตัวถังรถยนต์โดยสารรูปแบบใหม่ๆ ได้ รองลงมา ช่างต่อตัวถังรถยนต์โดยสารสามารถตอบข้อสงสัยเกี่ยวกับการต่อตัวถังให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ และถูกต้อง ด้านการจัดองค์การ ความคาดหวังมากที่สุด พนักงานรู้หน้าที่และให้บริการแก่ลูกค้าเป็นอย่างดี รองลงมา มีผู้ประสานงานกับลูกค้าใน การให้ข้อมูลต่างๆ เมื่อลูกค้าเกิดข้อสงสัย รู้ว่ากระบวนการต่อตัวถัง รถยนต์โดยสารในแต่ละขั้นตอนเมื่อเกิดข้อสงสัยต้องติดต่อกับใครหรือใครเป็นผู้รับผิดชอบ ด้านการนำ ความคาดหวังมากที่สุด ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์กดดันต่างๆ ได้ รองลงมา ผู้บริหารมีทัศนคติมีน้ำใจพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือลูกค้า ผู้บริหารกล้าคิดกล้าตัดสินใจในสถานการณ์กดดันต่างๆ ด้านการควบคุม ความคาดหวังมากที่สุด มีการควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน และความปลอดภัย เช่น การต่อตัวถังรถยนต์โดยสาร การพ่นสี รองลงมา มีการจัดระบบดูแลรักษาความปลอดภัยภายในอยู่ มีการบริการหลังการขายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

จากการผสมผสาน ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ และผลการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้จับประเด็น วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ดังสรุปได้จากตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ ตัวแบบแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

การจัดการอยู่ต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง	งานวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยเชิงปริมาณ	ทักษะที่ใช้
การวางแผน (Planning)	- องค์กรต้องรับสมัครพนักงานที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์เข้ามาทำงานให้มากขึ้น - มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน	- บุคลากรเหมาะสมกับตำแหน่งงานต่างๆ - บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพและถูกต้อง - พนักงานรู้หน้าที่และให้บริการแก่ลูกค้าเป็นอย่างดี - มีหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องเข้ามาตรวจสอบ มาตรฐานความปลอดภัย	- ความชำนาญอย่างมืออาชีพ (Mastery) - สร้างเครือข่าย (Network)
การจัดองค์การ (Organizing)	- การบริหารจัดการแบ่งเป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเด่นชัดขึ้นเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	- ลูกคารู้ว่าจะต้องติดต่อกับใครในเรื่องใด - ลูกคารู้ว่าใครเป็นผู้ดูแลด้านการเงินและบัญชีและรู้ว่าถ้าพนักงานคนดังกล่าวไม่อยู่จะต้องติดต่อกับใคร	- ความรับผิดชอบ (Responsibility)
การนำ (Leading)	- ต้องยอมรับรูปแบบการบริหารใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้ในบางเรื่อง ที่สมาชิกครอบครัวไม่มีความรู้ - มีความทุ่มเทให้กับงาน และมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน - สร้างวัฒนธรรมองค์กร และสื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้ - สมาชิกในครอบครัวต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการทำงาน	- ช่างสามารถแนะนำลูกค้ำเพื่อลดต้นทุน หรือแนะนำรูปแบบการต่อตัวถังรถยนต์โดยสารแบบใหม่ๆ ได้ - พนักงานรู้หน้าที่และให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเต็มความสามารถ - ผู้บริหารมีอริยาสัณยดี มีน้ำใจ พร้อมจะให้ความช่วยเหลือลูกค้ำ - ผู้บริหารมีลักษณะความเป็นผู้นำ	- นวัตกรรม (Innovation) - ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) - วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) - ภาวะผู้นำ (Leadership)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

การจัดการผู้ถือหุ้น รถยนต์โดยสารบ้านโป่ง	งานวิจัยเชิงคุณภาพ	งานวิจัยเชิงปริมาณ	ทักษะที่ใช้
การควบคุม (Controlling)	- มีการทำงานที่เป็นระบบมากขึ้น - มีเครื่องมือที่ทันสมัย นำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	- มีการกำหนดวันวางบิล วันรับเช็ค หรือวันจ่ายเงินให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือคนงานที่แน่นอน - มีการควบคุม กระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน และความปลอดภัย	- ทำงานเป็นระบบ (System) - ความเป็นเลิศด้านคุณภาพ (Excellence)

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลจากการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณพบแนวทางการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง โดยใช้กิจกรรมหลักทางด้านการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมมาเป็นแนวทางการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ด้วยตัวแบบ “MR LICENSE” ดังนี้

1. ความชำนาญอย่างมืออาชีพ (Mastery) บุคลากรขององค์กรต้องมีทักษะในการทำงานเพื่อลดความสูญเสียทรัพยากร และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ มีลักษณะความชำนาญอย่างมืออาชีพ คือ มุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ สอดคล้องกับ Dyer (2003) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรม คือ ความเป็นเอกภาพโดยได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมหลักของธุรกิจครอบครัว 4 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตัวเอง 2) ความไม่เชื่อใจใครเลย 3) การมีส่วนร่วม 4) ความเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Morris M. H., Williams, R. W., & Net, D. (1996) ที่ระบุว่า สมาชิกของครอบครัวจะต้องมีความชำนาญในงานหลักขององค์กรอย่างมืออาชีพเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและลดความสูญเสียเวลาในการทำงาน

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) การดำเนินธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย และต่อสังคม ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม ไม่ทำให้เกิดมลภาวะต่างๆ สอดคล้องกับอำนาจ ธีระวนิช (2546) กล่าวว่า องค์กรธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ที่ไม่อาจดำรงอยู่ได้ถ้าสังคมล่มสลาย ในทางกลับกันหากธุรกิจมีปัญหา ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตของสมาชิกในสังคม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Lambrecht (2005) ที่ระบุว่า การวางแผนส่งผ่านธุรกิจครอบครัวให้ประสบความสำเร็จได้นั้นทายาททางธุรกิจจะต้องมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของสมาชิกครอบครัวเป็นสิ่งที่ต่อยอดถึงความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาธุรกิจให้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ Bryman (1996) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงถึงความสำเร็จของครอบครัวลักษณะพฤติกรรม ความไม่แน่นอน และภาวะผู้นำ เป็นวิธีการเชื่อมโยงไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Miller and Steier (2004) ที่ผลของการวิจัยได้ระบุว่า เจ้าของธุรกิจและภาวะผู้นำในธุรกิจเป็นประเด็นสำคัญต่อความอยู่รอดและเติบโตของธุรกิจครอบครัว ซึ่งต้องมีการเตรียมตัว เวลา และคำมั่นสัญญาเพื่อให้การสืบทอดธุรกิจครอบครัวประสบความสำเร็จ ยิ่งไปกว่านั้นเป็นความซับซ้อนทางกฎหมายและกระบวนการทางการเงิน และต้องการการวางแผนอย่างระมัดระวัง

4. นวัตกรรม (Innovation) ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จได้นั้นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัวก็คือ การมีนวัตกรรม ซึ่งหมายถึงธุรกิจครอบครัวต้องพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับองค์การ อาจจะเป็นการผลิตในรูปแบบใหม่ๆ หรือการบริหารจัดการ การทำงานในรูปแบบใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม สอดคล้องกับ Toivonen (2003) ได้กล่าวว่า ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันส่วนหนึ่งมาจากนวัตกรรมของธุรกิจครอบครัว

5. วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) องค์การมีวัฒนธรรมแข็งแกร่งจะเป็นจุดเด่นช่วยสร้างกรอบความคิดและพฤติกรรมในการทำงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Dyer (1986) ที่กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวมีวัฒนธรรม คือ ความเป็นเอกภาพ โดยได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวไว้ว่า ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ก่อตั้ง การมีส่วนร่วม และการเป็นมืออาชีพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ward, J. I. (2005) ผลการวิจัยสรุปได้ว่าธุรกิจที่ควบคุมโดยสมาชิกครอบครัวมีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด โดยพบว่าวัฒนธรรมของครอบครัวมีผลส่งเสริมให้ผลการประกอบการธุรกิจดีกว่าธุรกิจไม่ใช่ธุรกิจครอบครัว

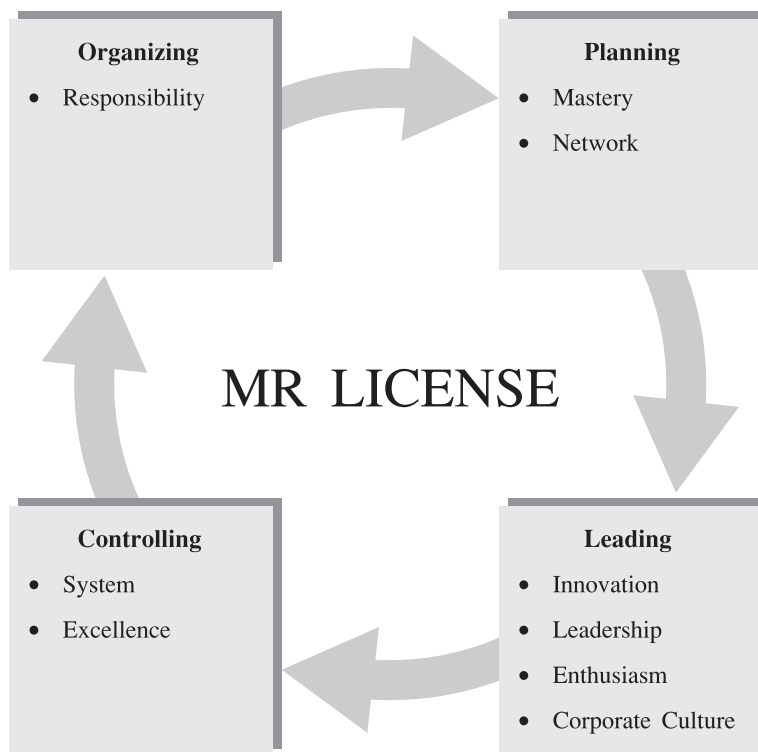
6. ความเป็นเลิศด้านคุณภาพ (Excellence) ในการพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อต้านตัวรถยนต์โดยสารบ้านโป่งนั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพ โดยเฉพาะคุณภาพในการทำงานของบุคลากรในด้านต่างๆ เช่นด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านบัญชี/การเงิน ฯลฯ สอดคล้องกับ Ward (2005) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวต้องการดำรงไว้ซึ่งชื่อเสียงความน่าเชื่อถือของครอบครัว ดังนั้นสมาชิกครอบครัวจึงต้องยึดมั่นต่อคุณภาพและคุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าของตนเป็นสำคัญ

7. เครือข่าย (Network) เป็นความร่วมมือระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์การประเภทเดียวกัน หรือเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มหรือองค์กรต่างประเภท ซึ่งมีหลายระดับ โดยดำเนินการภายใต้เป้าหมายและวิธีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ อุตสาหกรรมต่อต้านตัวรถยนต์โดยสารบ้านโป่งจำเป็นต้องร่วมมือกันในรูปแบบของเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับ Zeffane (1995) กล่าวว่า ความสำเร็จของเครือข่ายขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ 1) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) ความยืดหยุ่น 3) มีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน 4) การให้คำมั่นสัญญาและทำตามคำมั่นสัญญา

8. มีระบบ (System) ระบบ หมายถึง ผลรวมของหน่วยย่อยซึ่งทำงานเป็นอิสระต่อกัน แต่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อช่วยให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ แนวทางพัฒนาอุตสาหกรรมต่อต้านตัวรถยนต์โดยสารบ้านโป่งนี้ จำเป็นต้องมีการจัดรูปแบบงานบริหารอย่างเป็นระบบ คือมีแผนงานต่างๆ ทำงานเชื่อมต่อกันเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ Halsall (1988) กล่าวว่า ธุรกิจครอบครัวจำเป็นต้องพัฒนาระบบการจัดการเพื่อให้

บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ที่มุ่งความเป็นครอบครัวและมุ่งความเป็นธุรกิจผสมผสานกัน

9. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีความใจจดใจจ่อกับงาน พร้อมทั้งจะทำงานอยู่ตลอดเวลา เป็นกิริยาที่แสดงถึงความต้องการทำงาน ปัจจัยหนึ่งของแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถึงรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ประสบความสำเร็จได้นั้น สมาชิกในครอบครัวและผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจครอบครัว ต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุภารกิจของตน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Arnoff and Ward (1995) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่า การดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว การร่วมแรงร่วมใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานของสมาชิกครอบครัว การเชื่อมั่นในคำมั่นสัญญาทางธุรกิจ เป็นการได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน



ภาพที่ 1 โมเดลแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถึง รถยนต์โดยสารบ้านโป่ง

ข้อเสนอการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถึงรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะว่าอุตสาหกรรมต่อตัวถึงรถยนต์โดยสารบ้านโป่งสามารถที่จะนำตัวแบบ “MR LICENSE” ดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถึง

รถยนต์โดยสารบ้านโป่งเพื่อให้อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งมีความยั่งยืนและบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2. จากการศึกษาพบว่า ภาครัฐ ภาคการศึกษา หรือเอกชนที่เกี่ยวข้องจะต้องยื่นมือเข้ามาช่วยในการพัฒนากิจการอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง โดยเฉพาะการให้ความรู้ ในด้านการบริหารจัดการ เช่น การตลาด การเงิน การบริหารบุคลากร หรือเรื่องของการผลิต เพื่อให้อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารมีศักยภาพในการพัฒนาตนเองได้

3. ผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการนำเสนอองค์ความรู้ในเชิงวิชาการที่ได้จากการปฏิบัติการจริง เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือดังนั้นอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งสามารถนำ สูตรของความสำเร็จ แนวทางพัฒนาการจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งมาประยุกต์ใช้ได้ ตามบริบทขององค์การแต่ละแห่งอย่างเหมาะสม

4. ผลจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า การพัฒนาธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งนั้น นอกจากสมาชิกในครอบครัวจะต้องมีความมุ่งมั่นและยอมเสียสละเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อให้ธุรกิจครอบครัวบรรลุตามเป้าหมาย อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งควรมีการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของกลุ่มข้อเสนอการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่งที่เจาะลึกในประเด็น การสืบทอดตำแหน่งของทายาททางธุรกิจ เนื่องจากการจะพัฒนาธุรกิจครอบครัวให้ยั่งยืนนั้นจะต้องมีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของทายาททางธุรกิจประกอบด้วย

2. ควรทำการวิจัยเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพของธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง โดยนำเอาสูตรความสำเร็จของ แนวทางพัฒนา การจัดการธุรกิจครอบครัวไทยในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารบ้านโป่ง ที่ได้จากงานวิจัยในครั้งนี้ไปพัฒนา

3. ควรทำการวิจัยในเชิงเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารในประเทศไทยกับธุรกิจครอบครัวในอุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์โดยสารในประเทศที่พัฒนาแล้ว นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงานของไทยเพื่อพัฒนาต่อไป

กิตติกรรมประกาศ

คุณฉันทิพนธ์เรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.พยอม วงศ์สารศรี อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษาชี้แนะ ตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างละเอียดทุกขั้นตอน กราบขอบพระคุณอย่างสูง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นริศ คำแก่น ประธานคณะกรรมการสอบคุณฉันทิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญ ดร.องคร์ สงวนญาติ ดร.ภูษิตา เศรษฐกิจ และศาสตราจารย์ ดร.เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ และเป็นคณะกรรมการสอบคุณฉันทิพนธ์ในครั้งนี้ กราบขอบพระคุณอย่างสูง อาจารย์สุรีย์ อุทุมศรี ที่ได้กรุณาสละเวลา ให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณอย่างสูง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาและให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อคุณฉันทิพนธ์ครั้งนี้

เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย สันติวงศ์. (2546). การส่งผ่านธุรกิจสู่รุ่น 3 กลยุทธ์การบริหารธุรกิจครอบครัว. กรุงเทพมหานคร : ประชุมช่าง. อานาจ ชีระวนิช. (2546). การจัดการธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Aronoff, Craig E. and Ward, J.L. (1995). **Family-Owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future?** Family Business Review. 8(2): 121 - 130.
- Bryman, A. (1996). **Leadership in organization.** in Stewart, R. (Eds), Handbook of Organization Studies, sage Publication, London, 276 - 292.
- Dyer Jr., W.G. (2003). **The Family : The missing variable in organizational research.** Entrepreneurship Theory and Practice. Family Business Review, vol. 27, no. 4 :401.
- Dyer Jr., W.G., (1986). **Culture Change in Family Firms.** San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Halsall, (1988). **The Modern World-System.** New York: Academic Press, 1976, pp. 229 - 233.
- Lambrecht, J. (2005). **Multigenerational Transition in Family Businesses : A New Explanatory Model.** Family Business Review, 18(4) , 267 - 282.
- Lank, A. G. (2003). **The Strengths and Weakness of Family Enterprises : A World Perspective.** Columbia : University of British Columbia.
- Morris M.H., Williams, R.W., & Net, D. (1996). **Factors Influencing Family Businesses Succession.** International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2(3), 68 - 81.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (2001). **Succession Planning as Planned Behavior.** Some Empirical Results. Family Business Review, 16(1) 1.
- Toivonen, Jouko. (2003). **Johtamiskysymykset ja perhe. (Managerial issues and the family).** In Quo vadis, The Finnish family business? (Ed. Jarna Heinonen)
- Ward, J. I. (2005). **Keeping The Family Business Healthy.** San Francisco : Jossey Bass.
- Zeffane, R.M. (1995). **"The downsizing paradox: problems in the quest for leaner organizations."** Journal of Industrial Affairs, Vol. 4 No.1, pp. 45 - 8.